



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN PROJEKTIIN – OPAS LÄHIESIMIEHELLE

Tampereen Teatterikesä

Heidi Luukkonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen

LUUKKONEN, HEIDI

Uuden työntekijän perehdyttäminen projektiin – opas lähiesimiehelle
Tampereen Teatterikesä

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Marraskuu 2016

Tutkimus tehtiin Tampereen Teatterikesälle syksyllä 2016. Sen tarkoitus oli selvittää ja analysoida organisaation lähiesimiehillä käytössä olevia perehdyttämiskäytäntöjä uusia projektiin tulevia opiskelijaharjoittelijoita varten sekä sitä, millaisina ne koettiin. Työn pitkäaikainen tarkoitus on parantaa ja tasoittaa perehdyttämisen laatua ja näin ollen myös helpottaa lähiesimiesten työskentelyä tarjoamalla käytännönläheisiä neuvoja perehdyttämisen toteuttamiseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Aineisto hankittiin ryhmähaastatteluna. Aineistona oli myös Tampereen Teatterikesässä suoritettujen oman harjoittelun aikana kerätty havainnointimateriaali.

Tutkimuksessa saadut tulokset ilmensivät, että organisaation perehdyttämiskäytännöissä on tarvetta kehittämiselle ja yhteisen, kaikille tiedossa olevan sekä toteutettavan, mallin luomiselle. Tuloksista on nähtävissä, että perehdyttäminen koettiin eri tavoin haastattelavasta riippuen ja kokemukset perehdyttämistoimenpiteistä poikkesivat toisistaan monin eri tavoin. Kuitenkin tutkimuksessa kävi ilmi, että ihanteellisia perehdyttämismalleja on toimeksiantajaorganisaatiossa käytössä.

Suurimmat haasteet perehdyttämisessä pohjautuvat perehdyttämisen mahdolliseen suunnittelemattomuuteen sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän välisen keskustelun puutteeseen. Tampereen Teatterikesässä perehdyttäjänä toimivien tulisikin varata lisää aikaa perehdyttämisen suunnitteluun ja jäsentämiseen sekä omien vuorovaikutustaitojen tarkasteluun ja oman tyylin löytämiseen perehdyttämisessä. Myös ylemmän johdon tulisi varmistaa, että perehdyttäjille on selvää oma rooli perehdytysprosessissa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Project Management

LUUKKONEN, HEIDI

Introducing a Project to a New Trainee – a Guide to Lower Management
Tampere Theatre Festival

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 0 pages
November 2016

This study was commissioned by Tampere Theatre Festival and performed in autumn 2016. Its purpose was to examine and analyze the introduction methods used by the lower management of Tampere Theatre Festival. Every year the lower management familiarizes new student trainees with the project, and this study intends to give practical information on how these trainees in 2016 experienced the quality of the introduction process. The research method was qualitative. The data were gathered through a structured group interview and through observations and written materials from the author's five-month trainee period. The long-term purpose of this study was to help the lower management organize high-quality introduction of the trainees by suggesting practical methods and models for use.

The results showed that there is a need to develop the methods used in introduction. One lucid and well-known introduction model would also be useful to guarantee the quality. It was seen in the study that all the people interviewed experienced the introduction in different ways, and it was not always adequate. Nonetheless, the organization still uses methods that were found ideal in this study.

The biggest problems seemed to culminate in the lack of discussion, possible ignorance of one's liabilities and an unsystematic timetable in the introduction process. The main development target that the lower management should now work on is to allocate more time for planning the introduction process and to improve one's communication skills. Higher management should also make sure everyone in the introduction process clearly knows their responsibilities.

Key words: introduction, management, project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen kohde.....	5
1.2	Käsitteet ja teoria	6
1.3	Tutkimuskysymykset	7
1.4	Aineisto ja menetelmät	8
1.5	Tutkimuksen kulku	10
2	TAMPEREEN TEATTERIKESÄ.....	12
2.1	Projektina Tampereen Teatterikesä.....	12
2.2	Projektiorganisaatio	12
2.3	Hallinto	14
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	15
3.1	Perehdyttäjän valinta.....	15
3.2	Perehdyttäjän vastuut.....	15
3.2.1	Esimiehen ja uuden työntekijän välinen suhde	17
3.2.2	Laadukas perehdyttäminen.....	17
4	TEATTERIKESÄN PEREHDYTTÄMISKÄYTÄNNÖT	19
4.1	Työhön tulo.....	20
4.2	Riittävät tiedot ja taidot työn sujumiseksi.....	21
4.2.1	Koneet ja kalusto.....	22
4.2.2	Työhönopastus	22
4.3	Perehdytyspalaveri.....	24
4.4	Viikkopalaverit	25
4.5	Missä mennään -palaveri	25
5	PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN	28
5.1	Keskeisimmät toimenpiteet.....	28
5.2	Perehdyttämiskokemukset	29
6	LÄHIESIMIEHEN MUISTILISTA.....	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
	LÄHTEET.....	38

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen kohde

Suoritin harjoitteluni kesällä 2016 Tampereen Teatterikesässä ja idea lähiesimiehen perehdytysoppaalle tuli toimeksiantajaltani. Toimeksianto on organisaatiossa tärkeä sekä kaivattu, sillä jo vuonna 2010 perehdyttämisoppaan tarpeesta on ollut puhetta. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia lähiesimiehen muistilistana sekä oppaana, jonka voi lukea ja kerrata aina vuosittain projektin alkaessa.

Tampereen Teatterikesä on yksi Euroopan merkittävimmistä teatterifestivaaleista, joka toimii näyteikkunana sekä suomalaisen että kansainvälisen teatterin parhaimmistoon. Teatterikesän korkealaatuinen ohjelmisto esittelee 2000-luvun draamaa, klassikoita, tanssiteatteria ja katuteatteria. (Tampereen Teatterikesä, 2016.)

Tampereen Teatterikesä on viikon kestävä teatterifestivaali, joka järjestetään vuosittain elokuun ensimmäisellä viikolla. Työntekijöiden ohella Tampereen Teatterikesässä on vuosittain noin kuusi harjoittelijaa, joista tutkimuksessa tarkasteltavana kesänä (2016) kaksi toimi tuotannossa, kolme tiedotuksessa ja yksi kansainvälisten asioiden parissa. Tuotantopuolella perehdytys harjoittelijan työtehtäviin on lähiesimiehen, eli tuottajan tai tuotantosuunnittelijan vastuulla. Vaikka tuotannossa on erittäin päteviä alansa ammattilaisia töissä, ei heillä välttämättä ole kokemusta tai näkemystä perusteelliseen perehdyttämiseen muuten, kuin käytännössä opituin tavoin, jotka luonnollisesti vaihtelevat tuotajasta riippuen.

Työn pitkäaikainen merkitys on parantaa perehdytyksen laatua Tampereen Teatterikesässä, näin ollen varmistaen jokavuotisen ja tärkeänä pidetyn laadun tasaisuuden. Tavoitteena on myös opastaa henkilöstöä omaksumaan assistentin perehdytys osaksi joka-vuotisia työtehtäviä, yhtä tärkeäksi osaksi kuin tuottajan tai tuotantosuunnittelijan pää- ja avaintehtävät projektissa.

Useissa perehdytystä käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan pätevän perehdytyksen merkitystä työntekijän sitouttamiseen, uudella työpaikalla viihtyvyyteen ja sopeutumiseen tulevaisuuden ja pitkät tähtäimen kannalta. Oma tutkimukseni poikkeaa kuitenkin hieman tästä ajattelusta, sillä toimeksiantajaorganisaatiolle töihin tullessa on selvää, että

työllä on lopetuspäivämäärä. Tampereen Teatterikesään tullaan työskentelemään vain tietylle aikavälille, joten perehdytysprosessi poikkeaa yleisistä perehdytyskäytännöistä työn projektimaisuuden vuoksi. Tutkimuksessa tutkitaankin sitä, kuinka uuden työntekijän projektiin tullessa perehdytys tulisi hoitaa niin, että sitä ei laiminlyötäisi tiukan aikataulun, tai jopa ajan puutteen vuoksi. Tutkimuksessa pureudutaan myös projektityöskentelyn luonteenpiirteisiin sekä projektissa olevaan esimiestoimintaan.

Opinnäytetyössä tehdään syventävä katsaus toimeksiantajaorganisaation perehdyttämiskäytäntöihin ja tuotetaan uusia ideoita ja malleja organisaatiolle käyttöön. Tutkimukseen liitetään myös lähiesimiehen muistilista joka pohjautuu tutkimuksessa tärkeiksi nousseista teemoista ja tuloksista.

1.2 Käsitteet ja teoria

Tutkimuksen teoria pohjautuu useisiin kirjallisiin teoksiin perehdyttämisen kentältä. Pääasiallisina lähteinä ovat Työturvallisuuskeskuksen julkaisut Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus (2007), Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua (2009) sekä Kupiaksen ja Peltolan teos Perehdyttämisen pelikentällä (2009).

Tarkastelussa ovat myös esimiehen rooli ja vastuut koko perehdyttämisprosessissa ja sen onnistumisessa, peilaten siihen millaisia perehdytyskäytäntöjä Tampereen Teatterikesässä sovelletaan tällä hetkellä ja miten laadukkaina ja onnistuneina niitä pidetään harjoittelijoiden näkökulmasta, haastattelututkimuksessa saatujen tulosten perusteella. Myös useat eri teokset liittyen esimiestyöskentelyyn ovat luoneet tutkimukselle teoreettista pohjaa.

Tärkeimpiä käsitteitä tutkimuksessa ovat perehdytys, laatu, projekti ja esimies.

Perehdytyksestä puhuttaessa käytetään Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan kirjassa Perehdyttämisen pelikentällä esitettyä mallia, jossa perehdytys koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä sekä työhönopastuksesta. Hyvällä perehdyttämisellä käsitetään erilaiset toimenpiteet, jotka helpottavat työhön tuloa ja työssä aloittamista sekä niiden tietojen ja taitojen oppimista, joiden ansiosta uusi työntekijä voi mahdollisimman pian suoriutua työstään itsenäisesti. Tähän liittyy kiinteänä osana opastus niin työtehtäviin, työympä-

ristöön kuin myös organisaatioon. Uutta työntekijää tulee myös tukea näiden asioiden omaksumisessa. (Kupias & Peltola, 2009, 19.)

Laatu on käsitteenä hyvin monimerkityksellinen, sillä jokainen kokee laadun eri tavoin. Vaikka laatua ei ole olemassa tiettyinä käsitteenä jolla on vain yksi selkeä määritelmä, joka tarkoittaisi samoja asioita eri konteksteissa, on laadun puute silti helposti huomattavissa. Laatua täytyy tarkastella tapauskohtaisesti, verraten sitä asetettuihin tavoitteisiin sekä tilanteisiin. Laatu voidaan määritellä todettuna yhdenmukaisuutena vaatimusten kanssa. “Laatu koostuu suuresta joukosta pieniä asioita, jotka eivät välttämättä maksa mitään.” (Ruuska, 2007, 234.)

Esimiestyöskentelyä tarkastellaan kirjallisuuden avulla suhteuttaen toimintaa projektin luonteenomaisuuteen sekä toimeksiantajaorganisaation toimintamalliin, joka esitetään tarkemmin tutkimuksen neljännessä luvussa. Esimiehellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilöä, joka on pääasiallisesti vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä käytännön työtehtäviin sekä seuraa projektin sujumista sen alettua. Tutkimuksessa oleva lähiesimiehen muistilista perustuu niin ikään Työturvallisuuskeskuksen (Kangas & Hämmäläinen, 2007) Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus -oppaassa olevaan malliin.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymyksiksi nousee muutamia toisiaan tukevia kysymyksiä, joihin opinnäytetyö vastaa:

Mikä on lähiesimiehen rooli perehdytysprosessissa?

Mitä lähiesimiehen tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa?

Miten suunnitella laadukas perehdytys?

Mitä toimenpiteitä perehdytyksen toteutukseen kuuluu?

Useiden tutkimuskysymysten avulla pyritään saamaan tuloksesi kokonaisvaltainen ja käytännönläheinen työ toimeksiantajalle. Tutkimuskysymyksiä ollessa useampi, on mahdollista saada monipuolisempia tuloksia, jotka kuitenkin saumattomasti liittyvät toisiinsa.

Tärkeimmäksi kysymykseksi näistä nousee kuitenkin kysymys; kuinka suunnitella laadukas perehdytys? Tähän kysymykseen laadittu lähiesimiehen muistilista antaa suoran vastauksen, mitä toimenpiteitä perehdytykseen kuuluu ja miten ja millä aikataululla nämä tulisi toteuttaa. Listaukseen on otettu huomioon myös aineistossa ilmi tulleet toiveet ja ideat.

1.4 Aineisto ja menetelmät

Harjoittelussa ollessani luonnollisesti havainnoin ja koin opinnäytetyössä esille tuomia asioita. Tutkimuksessa yhtenä aineistona toimivat kirjoitetut oppimispäiväkirjat sekä harjoittelun aloitus- ja loppuraportti. Nämä dokumentit toimivat pohjana sille, että aineistonkeruuvaiheessa pystyn toimimaan asiantuntijana sekä laatimaan aineistonkeruuta varten haastattelukysymykset niin, että ne todella tuottavat tietoa jota tutkimuksessa tarvitaan.

Havainnointitavaksi tässä tutkimuksessa muodostui osallistuva havainnointi, sillä olin samassa paikassa samaan aikaan harjoittelussa kuin havainnoitavat ihmiset ja asiat, tein myös pitkälti samoja työtehtäviä samaan aikaan. Havainnointi oli myös kohdennettua, sillä havainnointia tehtiin selkeästi vain tiettyihin kohteisiin ja tilanteisiin liittyen. Havaintoja analysoidessa pidetään erillään todelliset havainnot tutkittavasta kohteesta sekä tutkijan omat tulkinnat edellä olleista havainnoista. Vaikka tämä on haasteellista, havainnointimateriaali yhdistettynä kaikkeen muuhun tutkimusaineistoon ja niistä saatuihin tuloksiin tuottavat yhdessä relevantteja ja luotettavia tuloksia, joista voi tehdä johtopäätöksiä. (Vilka, 2006, 44, 88.)

Havainnointia on tehty ja kirjattu ylös neljän kuukauden ajan. Koska havainnointi kesti läpi koko projektin, sen tuottama tieto on subjektiivisempaa, sillä pitkällä tutkimusajalla voidaan varmistaa, etteivät havainnot ole vain intuitioon perustuvia havaintoja. Havaintomateriaalia kerätessä on myös otettu huomioon valikoinnin merkitys, ettei tuloksiksi tulisi vain ennalta toivottuja tutkimustuloksia. (Vilka, 2006, 13.)

Havaintoja pyritään analysoimaan myös käsillä olevan hiljaisen tiedon kautta. Hiljaisen tiedon saanti ja ymmärtäminen tapahtui erinäisissä vuorovaikutustilanteissa. (Vilka, 2006, 35.) Tampereen Teatterikesässä harjoittelua viiden kuukauden ajan suorittaessa

hiljaista tietoa löytyi ja sitä kertyi myös runsaasti, mikä auttaa havainnoinnin tuloksia analysoidessa. Havainnointeja on kirjattu säännöllisesti viikoittain muistiin, jotka tutkimusaineistossa ilmenevät oppimispäiväkirjan muodossa.

Tutkimuksen pääasiallinen aineisto hankitaan strukturoimattomalla tutkimushaastattelulla, jossa haastatellaan neljää kesällä 2016 Tampereen Teatterikesässä harjoittelussa ollutta opiskelijaa. Strukturoimattomassa tutkimushaastattelussa haastattelu vaikuttaa vapaalta keskustelulta, eikä näin ollen ole sidottuna täysin kysymys-vastaus – ajattelun, vaan antaa enemmän tilaa kaikille haastattelutilanteessa oleville nostaa esille puheenaiheita. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 11–12.)

Haastattelututkimuksen tarkoitus on tuottaa vastauksia sekä kertomuksia perehdyttämisen käytännön kokemuksista. Aineistonkeruumenetelmäksi olisi voinut sopia myös ryhmäkeskustelu. Aineistosta halutaan kuitenkin saada myös selkeitä vastauksia kysymyksiin, joten siksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui ryhmäkeskustelun sijaan haastattelututkimus, jossa haastattelijalla on kuitenkin rooli keskustelun kulussa (toisin kuin ryhmäkeskustelussa). Tutkimushaastattelussa osallistujilla on selkeät roolit joiden johdosta haastattelu etenee hallitusti. Verrattuna tavalliseen, arkipäiväiseen keskusteluun, keskustelun on laittanut liikkeelle haastattelija, joka myös ohjaa ja suuntaa keskustelua tiettyyn suuntaan. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 22.)

Haastattelututkimuksessa erityisen tärkeää on haastattelijan neutraalius, jota pidettiin myös erityisen tärkeänä tässä haastattelututkimuksessa. Kysymysten neutraali luonne, sekä hyvin neutraalit kommentit liittyen saatuihin vastauksiin ovat tärkeä osa aineiston luotettavuutta. Luotettavien tulosten saamista edesautetaan myös pitämällä haastattelijat anonyymeina tutkimusta julkaistaessa. Tällöin keskustelu voi olla vapaampaa, kun haastateltavilla on tieto siitä, ettei heitä voida raportointivaiheessa identifioida. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 44–45.)

Haastattelututkimus on tutkimusmenetelmänä hyvin muuttuva, sillä sen kulkua on lähes mahdotonta hallita täydellisesti, myös vuorovaikutuksen kannalta. Haastattelututkimuksissa yleisesti pitäydytään arjessa opituissa keskustelumalleissa, näin ollen myös vuorovaikutuksen luomat epävarmuustekijät otetaan huomioon tuloksia analysoidessa. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 56.) Haastattelututkimuksen tulokset litteroidaan ja litteroitua

tekstiä jäsenellään teemoittain. Haastattelussa ilmenevät seikat käydään kohta kohdalta läpi Teatterikesän perehdyttämiskäytäntöjen kanssa.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, josta saatujen tulosten analysointi perustuu Pertti Alasuutarin (2011, 39) mukaan havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, jotka loppupeleissä nivoutuvat hyvin tiiviisti toisiinsa. Havaintoja pelkistäessä keskitytään erillisten havaintojen yhdistämiseen, joka on mahdollista etsimällä vastauksista niitä yhdistäviä tekijöitä. Lähtökohtana on ajatus siitä, että ne liittyvät samaan ilmiöön. Arvoituksen ratkaisemisella, eli saatujen tulosten tulkinnalla tarkoitetaan eri tyyppisten tulkintojen yhteen liittämistä valitun teoriakäsitteen mukaan. (Alasuutari, 2011, 40, 44.) Laadullinen tutkimus on kattotermi erilaisille metodeille tutkia sosiaalista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa on tavallisesti käytössä erilaisia toimintakertomuksia, haastatteluja, dokumentteja ja muistiinpanoja, jotka kuvastavat tutkittavan itsensä, tai yhteisön tapaa toimia ja olla. (Saldaña, 2011, 3–4.)

1.5 Tutkimuksen kulku

Ensimmäiseksi opinnäytetyössä tutustutaan Tampereen teatterikesään yhdistyksenä sekä vuosittain Tampereella järjestettävään Tampereen Teatterikesäfestivaaliin ja sen rakenteeseen, aikatauluun ja historiaan (luku 2). Luvun lopussa tarkastellaan myös festivaalia projektina rahoituksen, aikataulutuksen ja henkilöstön kautta.

Kolmannessa luvussa käydään läpi esimiestoimintaan liittyviä tehtäviä, vastuita ja luonteenomaisuutta. Esimiestyöskentely peilataan toimeksiantajaorganisaatiolle sopivin reunaehdoin, keskittyen lukuisista esimiehen vastuista ja työtehtävistä erityisesti perehdytykseen.

Luvussa neljä siirrytään perehdyttämiseen. Luvussa esitellään Teatterikesän nykyiset perehdytyskäytännöt sekä esitellään haastattelussa saadut tulokset verraten kokemuksia käytännön toteutukseen. Luvussa viisi esitellään tärkeimmät kehittämiskohteet, joiden kehittämiseen organisaatio voi ja tulisi keskittyä.

Luku kuusi on pienimuotoinen lähiesimiehen muistilista perehdyttämistä varten. Siinä käydään läpi tarvittavat toimenpiteet ennen perehdytystä, perehdytykseen valmistautu-

mista sekä esitellään Työturvallisuuskeskuksen laatiman listan lyhennetty ja Teatteri-kesään sopiva versio perehdytettävistä asioista.

Luku seitsemän on yhteenveto ja pohdinta. Luvussa esitellään tutkimuksen lopputulema sekä analysoidaan tutkimuksen onnistumista ja saatujen tulosten luotettavuutta.

2 TAMPEREEN TEATTERIKESÄ

2.1 Projektina Tampereen Teatterikesä

Projektilla tarkoitetaan ihmisiä ja erilaisia resursseja, jotka on koottu yhteen suorittamaan tiettyä toimintaa budjetin ja aikataulun rajoissa. Projektilla on myös selkeä tavoite tai tavoitteita ja projekti päättyy, kun tavoitteet on saavutettu. (Ruuska, 2007, 19.) Projektityölle ominaista ovat erilaiset ajanjaksot, välillä rauhalliset, toisinaan hyvinkin intensiiviset jaksot (Mäntyneva, 2016, 35).

Tampereen Teatterikesä on iso festivaali, jota työtetään ympäri vuoden, heti edellisen festivaalin päätyttyä katse suunnataan seuraavaan kesään. Teatterikesä projektina käsitetään tässä tutkimuksessa alkavan siitä, kun Pääohjelmisto on lyöty lukkoon ja tuottajat tulevat projektiin mukaan loppukeväästä. Projekti päättyy, kun festivaali ja sen jälkimarkkinointi on saatu hoidettua muutama viikko festivaalin päättymisestä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uuden työntekijän perehdyttämistä projektiin. Uusi työntekijä tutkimuksessa on vuosittain projektiin tuleva opiskelijaharjoittelija, eli assistentti. Lähiesimiehellä tarkoitetaan tuottajaa tai tuotantosuunnittelijaa, tai vastaavasti tiedotuksessa toimiva sihteeriä. Kuitenkin saatuja tuloksia ja toimintamalleja voidaan sovelletusti käyttää myös ylempien toimihenkilöiden keskuudessa (projektinvetäjä – vakituinen määräaikainen).

2.2 Projektioorganisaatio

Organisaation työskennellessä vain yhtä projektia varten voidaan käyttää termiä projektioorganisaatio, joka toimii määräajaisesti ja se hajoaa aina projektin päättyessä. Yleisesti ottaen projektioorganisaatiolla tuetaan organisaatorakenteita, jotka ovat pysyvästi olemassa ja toiminnassa. (Mäntyneva, 2016, 19.)

Tampereen Teatterikesän projektioorganisaatio koostuu kolmesta vakituisesta työntekijästä, jotka tekevät töitä Teatterikesässä vuoden ympäri sekä noin kymmenestä nk. vakituisesta määräajaisesta. Tämän lisäksi opiskelijaharjoittelijoita on vuosittain vajaa

kymmenen henkilöä työskentelemässä niin tuotannon, kuin tiedotuksen ja kansainvälisten asioiden parissa. Vakituksina työntekijöinä Teatterikesässä työskentelee toiminnanjohtaja, hallintosihteeri sekä tiedottaja. (Tampereen Teatterikesä ry, toimintakertomus 2015.)

Vakituiset määräaikaisten sopimukset (tuottajat, tuotantosuunnittelijat, sihteerit) alkavat tavanomaisesti loppukeväästä ja kestävät hieman festivaaliviikon yli. Kesällä harjoitteluun suorittavat opiskelijaharjoittelijat työskentelevät eripituisissa työsuhteissa, keskimäärin noin kolme kuukautta. Ohjelmistokokonaisuuksista jokaisessa on lähes poikkeuksetta vastuussa vastaava tuottaja, sekä assistenttina toimiva opiskelijaharjoittelija. Itse festivaaliviikolla taiteellisissa, hallinnollisissa ja teknisissä tehtävissä työskentelee noin sata ihmistä.

Projektissa työskentelevät ihmiset ovat vastuussa omista ohjelmistokokonaisuuksistaan, sen kaikista käytännön järjestelyistä ja niiden organisoinnista. Ohjelmistokokonaisuuksia on viisi: Pääohjelmisto, Ohjelmistelutapahtumat, Ravintolafestivaali Encorebaana, OFF Tampere, Tapahtumien Yö sekä muu ohjelmisto. Assistentit ovat myös ohjelmistokohtaisia ja toimivat tiiviissä yhteistyössä oman lähiesimiehensä, eli tuottajan tai tiedotussihteerin alaisena. Tässä projektissa vastuut ovat hyvin selkeästi määritetty ja rajattu ja projektityöskentely on lähes saumatonta.

Projektin tarkka aikataulu määräytyy jokaisen oman ohjelmistokokonaisuuden luonnollisen ja suunnitellun aikataulun mukaan. Aikataulurajoina toimivat julkistuspäivämäärät, jotka ohjelmistojen julkistusten osalta ovat projektinvetäjän päätettävissä, mutta jotka suunnitellaan jo etukäteen ennen projektin alkamista. Koska Teatterikesällä on myös julkistettavia painotuotteita, aikataulut kaikkien ohjelmistojen osalta määräytyvät näiden painotuotteiden painoon meno -päivämäärän mukaan. Myös sidosryhmien kanssa tehdyt sopimukset toimivat aikataulun virstainpylväinä. (Toiminnanjohtaja Hanna Rosendahl 2016.)

Tampereen Teatterikesän budjetti koostuu Valtion toiminta-avustuksesta, Tampereen kaupungin avustuksesta, sekä omasta vapaasta pääomasta. Rahoituksen rakenne jakautuu tasaisesti eri tulonlähteiden osalta. Kuluva tilikausi päättyy lokakuussa. Tampereen Teatterikesä on rekisteröity yhdistys, eikä se tuota voittoa.

2.3 Hallinto

Ylintä päätösvaltaa Tampereen teatterikesässä käyttää vuosikokous. Vuosikokouksessa päätetään säännöissä määrätyllä tavalla järjestön taloudelliset asiat, muun muassa toimintakertomus, tilinpäätös ja tilintarkastajien lausunnot sekä hyväksytään tulo- ja menoarvio. Vuosikokous päättää myös hallituksen sille esittämistä asioista. (Tampereen Teatterikesä, talousohje, n.d.)

Tampereen Teatterikesän hallituksessa on yhteensä yksitoista jäsentä, joista sääntöjen mukaan kuusi on Tampereen kaupungin esittämiä ja viisi edustaa yhdistyksen jäsenyhteisöjä. Teatterikesän jäsenyhteisöjä on 19. Hallituksen toimenkuvana on johtaa yhdistyksen toimintaa. (Tampereen Teatterikesä ry, toimintakertomus 2015.)

Toiminnanjohtajan tehtävänä on valvoa ja ohjata toimiston työskentelyä. Toiminnanjohtaja myös esittää tilinpäätöksen ja talousarvion hallinnolle sekä toimii projektissa projektinvetäjänä. Hallintosihteerin tehtäviin kuuluu palkkakirjanpito, laskutus, tiliöinti pääosin sekä kassaliikenne.

Vuodesta 1995 saakka festivaalin taiteellisen johdon mallina on käytetty toiminnanjohtajan lisäksi kolmen henkilön ”troikkaa”, jotka vuosittain katsovat satoja kotimaisia ja kansainvälisiä esityksiä, valiten niistä parhaimmiston Teatterikesän pääohjelmistoon esitettäväksi. Vuosittain troikkaan valitaan uusi jäsen, pisimpään troikassa olleen siirtyessä pois. (Tampereen Teatterikesä ry, toimintakertomus 2015.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttäjän valinta

Perehdyttämisohjelman suunnittelemisen organisaatiossa on henkilöstöasiantuntijan tehtävä (Österberg, 2009, 101). Kuitenkaan usein käytännön perehdyttäminen ei ole perehdyttämisohjelman laatijan tehtävä.

Kupias ja Peltola kertovat erilaisista perehdyttäjistä organisaatiossa. Perehdyttäjänä voi toimia koko työyhteisö, esimies tai valittu henkilöstöammattilainen, kuin myös mentori, kummityöntekijä tai nimetty perehdyttäjä. Se miten perehdyttäjä valikoituu, riippuu pitkälti organisaation historiasta, koosta ja käytettävissä olevista resursseista sekä yrityksen toimintakonseptista. (Kupias & Peltola, 2009, 11.) Usein henkilöstöasiantuntija kuitenkin hoitaa uuden työntekijän yrityksen yritysesittelyn sekä muita yleisiä asioita, mutta tarkempiin työtehtäviin, odotuksiin ja vaatimuksiin sekä työyhteisöön perehdyttää esimies, tai valittu henkilö edellä mainituista vaihtoehdoista. (Österberg, 2009, 104.)

Perehdyttäjiksi valitut henkilöt tulisi näin ollen myös perehdyttää perehdyttämistehtävin, sillä he ovat vastuussa perehdyttämisen käytännön toteutumisesta. Yritykseen laadittu perehdyttämisohjelma toimii runkona ja tukilistana esimiehelle uuden työntekijän perehdytysprosessissa. Vastuu on suuri, siksi onkin tärkeää, että perehdyttämistehtävään valitaan henkilö, jolla on tarpeelliset tiedot, taidot ja valmiudet sen laadukkaaseen hoitamiseen. Tehtävään kannattaa valita myös henkilö, jolla on mielenkiintoa hoitaa näitä tehtäviä, sillä perehdyttäjän motivaatio perehdyttämiseen vaikuttaa myös suuresti perehdytyksen onnistumiseen. (Österberg, 2009, 105.)

3.2 Perehdyttäjän vastuut

Esimiehen ja tässä tutkimuksessa myös perehdyttäjän rooli uuden työntekijät työhön tullessa on merkittävä. Esimiehen tärkeimmät tehtävät Kupiaksen ja Peltolan (2009, 62) mukaan perehdyttämisessä ovat seuraavat:

- Tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen varmistaminen
- Ensimmäisenä työpäivänä läsnä oleminen (tai mahdollisimman pian ennalta sovittuna hetkenä)
- Varmistaa se, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- Suoriutumista, oppimista ja kehitystä koskevista tavoitteista sopiminen
- Seuranta ja palautteenanto
- Erinäisistä keskusteluista sopiminen (muun muassa työhön tulo-, perehdytys-, seuranta-, palautekeskustelu)
- Pitää huolta siitä, että myös muu työyhteisö on mukana perehdyttämisessä
- Huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta

Tämän lisäksi esimiehen uuden työntekijän perehdyttämistehtäviin kuuluvat olennaisesti myös perehdytysohjelman käytännön suunnittelu työtehtäviin sopivaksi henkilöstöammattilaisen laatiman perehdyttämissuunnitelman pohjalta, uuden työntekijän työpisteen valmiiksi laittaminen sekä tarpeellisten työvälineiden saatavilla olemisen varmistaminen. Niin ikään tiedottaminen muille työyhteisön jäsenille uuden ihmisen taloon tulosta on tärkeää. (Hyppänen, 2013, 16.)

Kun uusi työntekijä saapuu, esimiehen tulee keskustella hänen kanssaan sekä esitellä lähimmät työtoverit. Tämän lisäksi esimiehen vastuulla on myös varsinainen työhönopastus sekä selvittää työntekijälle henkilöt, joiden puoleen voi tarvittaessa kääntyä liittyen työtehtäviin tai mahdollisiin ongelmatilaisiin. (Hyppänen, 2013, 217–218.)

Näiden perehdyttämiseen liittyvien seikkojen lisäksi esimies on vastuussa työn sujumisesta, osaamisen arvioinnista ja kehittymisestä, kannustamisesta ja palautteenannosta. Esimiehen tulisi myös huolehtia jaksamisesta, varmistaa henkilöstön sitoutuminen ja seurata tuloksia. Esimies on myös tasapuolinen ja oikeudenmukainen ja auttaa sekä tukee ristiriitatilanteissa. (Hyppänen, 2013, 16.) Kaiken tämän lisäksi esimies hoitaa omat työtehtävänsä. On selvää, että kaikki nämä erilaiset tehtävät ja roolit vaativat aikaa ja energiaa, eikä kaikkea voi tai pystykään hallitsemaan täydellisesti koko ajan. Esimies ei ole kuitenkaan organisaatiossa ikinä yksin, vaan hänen tukenaan on oma esimies ja kollegat (Hyppänen, 2013, 16).

3.2.1 Esimiehen ja uuden työntekijän välinen suhde

Kaikessa perehtymisessä korostuu aina vuorovaikutus. Mikäli perehdyttämistehtävissä toimitaan, olisi toimijan tärkeää tarkastella omia vuorovaikutustaitojaan sekä taitoa ohjata perehtyjän oppimista. Nämä taidot ovat olennainen osa esimiehenä toimimista. (Kupias & Peltola, 2013, 167–168.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 63) mukaan esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa palautteenannon taito ja luottamuksen rakentaminen ovat avainasemassa työntekijän kehittämisen kannalta. Tärkeintä on yhteisen kanavan löytäminen, kuunteleminen ja läsnä olemisen tunne.

Usein työhön tullessa esimiehellä on jo tietoa uudesta tulokkaasta, esimerkiksi hänen työhistoriastaan. Uuden työntekijän tulisi olla myös mahdollista tutustua esimieheensä ja tämän tulisi tapahtua viimeistään perehdytysvaiheessa, elleivät esimies ja työntekijä ole tavanneet työhaastattelussa. Keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä liittyen oppimistapoihin ja tärkeinä pidettyihin arvoihin, kuin myös odotuksiin ja kehittymistarpeisiin ja näihin avoimesti suhtautuen kasvattavat niin ikään luottamusta. (Kupias & Peltola, 2009, 67.) Vaikka tällaiset keskustelut ovat tärkeitä, ne kuitenkin helposti jäävät toteuttamatta tai eivät ole niin perusteellisia, varsinkin jos organisaation työntekijät ja kokoonpano vaihtuvat usein tai uusia ihmisiä tulee organisaatioon vähän väliä. (Kupias & Peltola, 2009, 77.)

3.2.2 Laadukas perehdyttäminen

On helppoa ajatella perehdytyksen olevan joko hyvää tai huonoa. Vaikka voitaisiin olettaa, että perehdyttämisen selkeä suunnittelu, jäsentäminen ja suunnitelmallinen toteuttaminen takaavat täydellisen ja hyvän perehdytyksen, perehdytyksen laatu mitataan kuitenkin yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Mikäli perehdyttäjä on taitamaton hoitamaan tehtäväänsä, se helposti pilaa hyvin suunnitellun perehdytyksen. Vastavuoroisesti heikosti suunniteltu perehdytysprosessi voidaan pelastaa esimiehen neuvokkaalla ja taitavalla toiminnalla perehdytyksessä. (Kupias & Peltola, 2013, 140.)

Perehdyttämisen perusperiaate nojaa siihen, että perehdyttäjä pyrkii tekemään itsensä tulevaisuudessa tarpeettomaksi, eli uudesta työntekijästä tulee oman työnsä itsenäinen toimija. Perehdyttäjän rooli perehdytyksen kuluessa muuttuu. Alussa perehdytettävä voi tarvita runsaastikin neuvoja, apua ja tukea, mutta mitä pidemmälle perehdytys menee, sitä enemmän perehdyttäjän ja perehtyjän roolit muuttuvat normaaliksi esimies-alaisuuteeksi, tai tukea antavaksi kollegoiden väliseksi suhteeksi. (Kupias & Peltola, 2013, 139–140.)

Lähiesimiehen tulee ottaa huomioon, että hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aina aikaa, mutta perehdyttämisen varsinainen laajuus käytännössä on riippuvainen pitkälti työsuhteen laadusta sekä kestosta. On luonnollista, että harjoittelijoiden tai määräaikaisten työntekijöiden perehdytykseen ei ole niin paljon aikaa käytettäväksi, joten sitä enemmän perehdytyksessä korostuu sen sisältö. Lyhytaikaisiin työsuhteisiin perehdytettäessä on tärkeää, että se pitää sisällään kaikkein oleellisimman tiedon. (Österberg, 2009, 101, 102.) Perehdytykseen vaikuttavat myös perehdytettävän ikä, työkokemus ja ammatillinen osaaminen, kuin myös tuleva rooli organisaatiossa. On silti selvää, että organisaatio hyötyy suuresti siitä mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy selviytymään oma-aloitteisesti. Se näkyy erityisesti tapahtuvien virheiden vähäisyydessä ja muiden työn keskeytyksen vähenemisessä, tuoden perehdytykseen käytetyn ajan moninkertaisesti takaisin. (Österberg, 2009, 101.)

Onnistuneella ja laadukkaalla perehdytyksellä on myös merkitystä yrityksen imagon kannalta. Ihmiset keskustelevat työpaikoistaan usein juuri niiden vaihtuessa, jolloin on tärkeää, että uusi työntekijä saa heti hyvän kuvan yrityksestä sinne tullessa. Yrityksestä ulospäin työntekijän kokemuksen kautta tullut tieto voi vaikuttaa tulevaisuudessa siihen, kuinka haluttu työpaikka on työntekijän tai yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Hyvin hoidettu perehdytys edesauttaa uuden työntekijän sitoutumista ja sillä on positiivisia vaikutuksia uuden työntekijän mielialaan osana uutta työyhteisöä (Österberg, 2009, 101–102).

4 TEATTERIKESÄN PEREHDYTTÄMISKÄYTÄNNÖT

Tässä kappaleessa käydään läpi Teatterikesän omia perehdyttämiskäytäntöjä sekä esitellään ryhmähaastattelussa saadut tulokset. Pääaineisto tutkimukseen hankittiin strukturoituna ryhmähaastatteluna. Haastattelukysymyksiä oli kuusi ja ne olivat:

Kuka perehdytti taloon ja työtehtäviin ja miten?

Saitko riittävät tiedot työn toteuttamiseksi perehdytysvaiheessa?

Mihin asioihin olisit tarvinnut enemmän opastusta?

Miten sait palautetta oppimisestasi ja osaamisestasi?

Mitkä asiat ovat vaikuttaneet oppimiseesi eniten?

Miten kehittäisit työpaikan työhönopestamista ja perehdyttämistä?

Haastattelussa kävi selvästi ilmi, että Teatterikesän perehdytyksen laadussa ja käytännön toteuttamisessa ja toimenpiteissä on eroavaisuuksia, jotka liittyvät osittain tai suurin osin perehdyttäjään ja yhteisten toimintamallien puuttumiseen, kuin myös varmasti ajanpuutteeseen, valmistautumattomuuteen ja vilpittömään tietämättömyyteen. Perehdyttämisvastuussa olevat tarvitsevat perehdyttämistehtävänsä koulutusta ja valmennusta. Tärkeimpiä asioita ymmärtää ovat opettamis- ja oppimisprosessi, kyky osata innostaa, kannustaa ja rohkaista. Tämän lisäksi neuvoja tarvitaan siihen, miten ohjata uutta työntekijää omatoimisuuteen ja vastuunottoon. Näiden lisäksi perehdyttäjä tarvitsee osaamista opastustarpeen arviointia sekä työtehtävien analysointia varten. (Penttinen & Mäntynen, 2009.) Perehdytykseen oltiin erittäin tyytyväisiä, tai koettiin, ettei varsinaista strukturoitua tai järjestelmällistä perehdyttämistä ollut lähes ollenkaan, vaan tietoa tuli ilmi tipoittain sekä kysymyksiä esittämällä.

Vaikka projektiorganisaatio nojaa pitkälti esimies/assistentti-asetelmaan, jossa assistentin perehdytyksestä vastaa oma lähiesimies, haastateltavat kokivat saaneensa perehdytystä myös muilta, kuin suoraan omalta lähiesimieheltään. Haastattelussa kävi myös ilmi, että ihanteellisia sekä lähes täydelliseksi koettuja perehdytyskäytäntöjä toteutetaan.

Haastattelukysymykset laadittiin niin, että niillä saadaan vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelulla haluttiin myös tietoa siitä, toteuttavatko toimeksianta-

jaorganisaatiossa kaikki vastuussa olevat niitä käytäntöjä, joita heiltä perehdyttäjinä ja esimiehinä oletetaan toteuttavan.

Koska tutkimustapa oli osaltaan etnografinen, sen luonteenomaisuuteen kuuluukin, että jo kenttätövävaiheessa hypoteesit ja tulkinta alkaa löytää muotoaan. Yleisesti haastattelu on vain yksi osa tutkivan vuorovaikutussuhteen muodoista keskustelujen ja kaiken muun kanssakäymisen ohella. Haastattelun purkuun ja saatujen tulosten analysointiin on otettu mukaan varsinaisen kerätyn aineiston lisäksi myös kaikki muu kenttätötilanteissa hankittu informaatio, omat havainnot ja muistiinpanot. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 153.) Omiin havaintoihin perustuva hypoteesi oli, että eroavaisuuksia saattaa tutkimuksessa tulla ilmi, mutta siitä huolimatta kysymykset pidettiin neutraaleina, eikä keskustelua johdettu toivottuun suuntaan. Tutkimustuloksilla pystytään kehittämään Teatterikesään malli, jota seuraamalla näiltä mahdollisilta laatueroavaisuuksilta pystytään välttymään.

4.1 Työhön tulo

Toiminta ensimmäisenä päivänä tulisi olla etukäteen suunniteltua. Uuden työntekijän tuloon tulee varautua etukäteen, muun muassa työvälineiden ja perehdytysmateriaalinen hankinta tulisi hoitaa hyvissä ajoin. Ensimmäinen päivä kannattaa myös suunnitella valmiiksi ja tehdä siitä itselleen muistilista. Perusperiaate on, että uutta työntekijää ei ensimmäisenä päivänä jätetä yksin. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 9.)

Niin aloittelevaa, kuin kokenuttakin tekijää tulee perehdyttää. Se, miten ja millä vauhdilla perehdytyksen kannattaa edetä, tulee ilmi keskustelun kautta. Mikäli esimies ja uusi tulokas eivät ole tavanneet aiemmin, tulisi ensimmäisenä päivänä käyttää aikaa tutustumiseen sekä keskusteluun. Siitä tiedosta, millaiseen työntekotapaan uusi tulokas on tottunut ja millaisissa asioissa hän kaipaa mahdollisesti tukea ja opastusta, ja kuinka paljon ja millaista kokemusta hänellä on entuudestaan, on paljon hyötyä työn aloituksen sujuvuuden sekä työpaikkaan ja työtehtäviin sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 10.)

Haastattelussa kävi ilmi, että kokemukset ensimmäisestä työpäivästä poikkesivat toisistaan. Haastateltaville yhtenevää oli, että tilat sekä tavaroiden paikat esiteltiin kattavasti,

mutta ihmisten esittelyn toivottiin heti alkuun olevan syvällisempää. Haastateltavien mukaan olisi ollut hyödyllistä, mikäli lähimmät työtoverit olisivat ensimmäisellä tutustumiskierroksella kertoneet itse itsestään sekä työtehtävistään. Vaikka ensimmäisenä päivänä uutta asiaa tulee todella paljon, tällainen pieni esittely olisi koettu hyödyllisenä, sillä pieni muistijälki on parempi kuin ei muistijälkeä ollenkaan. Myös tieto siitä, kenen kanssa tulevaisuudessa ja myöhemmässä vaiheessa projektia tulee työskentelemään, olisi ollut hyvä saada jo tässä vaiheessa tietää.

Lähiesimies tavattiin heti ensimmäisenä päivänä, mutta uutta työntekijää vastaanottamassa oli hallintosihteeri, joka myös hoiti ensimmäisenä työtilojen koosta johtuen lyhyehkön, mutta kattavan taloon tutustumisen. Tutustumisen lopuksi uusille työntekijöille esiteltiin työpiste sekä kehoitettiin tekemään siitä oman näköinen ja hakemaan itse tärkeäksi tarvitsemat työvälineet sekä avaamaan kone ja tutustumaan mitä sieltä löytyy.

Pikaisen koneen avaamisen jälkeen saatiin kunnon kontakti lähiesimieheen, kun he oma-aloitteisesti tulivat uuteen assistenttiinsa tutustumaan. Se, miten perehdytys jatkui tästä eteenpäin, vaihteli suuresti.

4.2 Riittävät tiedot ja taidot työn sujumiseksi

Useimmiten talon, työtilojen ja työkoneen esittelyn jälkeen lähiesimies ja uusi tulokas keskustelivat rennossa ja epämuodollisessa tilassa, kuten kahvilassa, tulevista työtehtävistä sekä vastuista. Keskusteluiden kulun ja laadun vaihtelu oli havaittavissa, esimerkiksi oheismateriaalien sekä asialistojen olemassaolona tai niiden puuttumisena. Haastattelussa kävi myös ilmi, että joissain tapauksissa aloituskeskustelu oli korvattu etukäteen lähetetyillä materiaaleilla, joista kävi kattavasti ilmi työtehtävät.

Järjestetyt aloituskeskustelut koettiin sekä erinomaisina, kannustavina ja hyvin järjestettyinä, että vaihtoehtoisesti hieman epäselvinä ja yksinpuheluina. Selkeät asia-, työtehtävä-, ja vastuulistaukset, relevantit oheismateriaalit sekä avoin keskustelu puolin ja toisin koettiin erittäin toimivana ja asianmukaisena aloituspalaverin sisältönä. Sen sijaan aloituskeskustelun puuttuminen aiheutti myöhemmin haastateltaville ongelmia tehtävien ja vastuiden hahmottamisessa sekä epätietona oman roolin merkityksestä projektissa.

4.2.1 Koneet ja kalusto

Useimmissa tapauksissa aloituskeskustelun jälkeen uusi työntekijä laitettiin oma-aloitteisesti tutustumaan annettuihin, tai tietokoneelta löytyviin materiaaleihin kuten edellisvuotisten assistenttien tallentamiin aikatauluihin tiedostoihin ja kaavioihin, painotuotteisiin, kuten ohjelmalehtiseen sekä koottuihin kansioihin.

Teatterikesällä on käytössä kaikille yhteinen, pilvipalvelun tapainen Openshare, jota kutsutaan myös tämän lisäksi boksiksi tai mustaksi laatikoksi. Opensharesta löytyy jokaisen työntekijän oma kansio, jota kaikki pääsevät tarvittaessa tarkastelemaan. Assistentti käyttää työssään pääasiassa oman ohjelmistokokonaisuuden nimellä kulkevaa virtuaalikansiotaan, kuten esimerkiksi OFF Tampere-, tai Tapahtumien Yö-kansiota.

Kansioista löytyy materiaalia eri vuosilta, jopa yli viiden vuoden taakse. Siksi onkin ehdottoman tärkeää, että assistentille opastetaan mitä tietoa Opensharesta löytyy, mikä niistä on oikeellista ja pätevää vielä tänä vuonna ja mistä voi katsoa mallia. Myös tieto siitä, miten Opensharesta löytyvää materiaalia voi työssä hyödyntää, olisi tärkeää osoittaa uudelle assistentille. Näin ollen on olennaista, että lähiesimies tietää, mitä kaikkea uudelle työntekijälle relevanttia tietoa kansioista löytyy. Myös täydellisesti vanhentunut tieto tulisi poistaa, ettei myöhemmin tule ristiriitoja tai epäselvyyksiä pohjana käytetyn tiedon oikeellisuudesta.

Opensharesta löytyy todella paljon materiaalia, joten ei voida myöskään olettaa, että lähiesimies osaa ulkoa kaiken. Kuitenkin uudelle työntekijälle voi olla hyvin haasteellista erottaa uusi tieto vanhasta, sillä kokemuspohjaa lähiesimiehestä poiketen ei ole olemassa ollenkaan.

4.2.2 Työhönopastus

Työssä eniten käytössä olevan palvelun, Opensharen, käyttö opastettiin haastattelun mukaan eri ihmisille eri tavoin. Kaikissa tapauksissa opettajana ei ollut lähiesimies, vaan toinen, aiemmin työhön tullut assistentti. Haastattelussa kävi ilmi, että useimmissa tapauksissa assistentille osoitettiin paikka, josta Opensharen koneelta löytää, mutta ei

sen enempää. Parhaissa tapauksissa lähiesimies ja assistentti katsoivat yhdessä läpi Opensharen, sen käytön ja sieltä löytyvät asiat. Joissain tapauksissa Opensharen sijaintia koneelta ei opastettu.

Opensharen käyttö tulisi näyttää uudelle assistentille. Tieto siitä mitä kaikkea sieltä löytyy, sen lisäksi että mitä kaikkea sieltä saa katsoa ja saako tiedostoja muokata. Lisäksi se, että tiedostoa ei kannata pitää turhaan auki koneella ellei sitä tarvitse, voi olla tärkeä tieto uudelle työntekijälle.

Eri työtehtävistä riippuen myös sähköposti ja puhelin ovat kovassa käytössä. Näihin saatu opastus koettiin myös eri tavoin, mutta eri tavoista riippuen suhteellisen kattavaksi. Koneiden ja kaluston laatu sen sijaan vaikutti assistenttien työn sujuvuuteen eri tavoin. Haastattelussa kävi ilmi, että tämän koettiin pohjautuvan lähiesimiesten tietämättömyyteen eri työtehtäviin tarvittavien materiaalien, sähköpostin tai puhelimen toimivuuden merkityksestä työn sujuvuuden kannalta. Lähiesimiehen, tai henkilöstöasiantuntijan tulisi käydä ennen uuden työntekijän tuloa tapauskohtaisesti läpi, mitä tarvikkeita assistentti työssään tarvitsee. Esimerkiksi paljon puheluita soittavalla voisi olla käytössään oma työpuhelin, tai kuvanmuokkausta työssään tekevällä toimivat ohjelmistot jo valmiiksi ennen työhön tuloa ladattuna koneella.

Haastattelussa saaduista tuloksista on nähtävissä, että riittävät tiedot ja taidot työn toteuttamiseksi saatiin joko erinomaisen hyvin, tai niitä ei saatu lähes ollenkaan. Se, että työhönopastus oli paikoittain puutteellista, koettiin kuitenkin osittain positiiviseksi asiaksi, sillä oppimistapana itsenäinen tiedonhaku on toimiva. Kuitenkin lähiesimiehen tuki ja oma-aloitteinen opastus tulisi olla osana työhönopastusta. Tärkeää itseopiskelussa on se, että kanavat avun saamiseksi ovat avoinna ja kysymyksiin vastaaminen toimii. Avun kysymiseen ja tyhmienkin kysymyksien esittämiseen ei ole kynnystä, eikä kysymyksistä ärsyynnytä ja niihin vastataan kattavasti. Silti “selkeät ohjeet, ajan tasalla oleva oheisaineisto ja huolellinen ennakkovalmistelu säästävät kaikkien osapuolten aikaa ja hermoja” (Kangas & Hämäläinen, 2007, 11).

4.3 Perehdytyspalaveri

Osana perehdytystä Teatterikesällä on projektinvetäjän ja hallintosihteerin vetämänä perehdytyspalaveri. Perehdytyspalaverissa käydään läpi asioita liittyen organisaatioon, rahoitukseen, työturvallisuuteen ja työterveyteen, paloturvallisuuteen sekä muun muassa sairauspoissaoloihin. Perehdytyspalaveri järjestetään, kun kaikki uudet assistentit ovat aloittaneet, ja se on kestoltaan useamman tunnin mittainen. Palaverissa on myös asialista, jolla varmistetaan, että kaikki suunnitellut asiat tulee käytyä läpi ja ymmärretyiksi.

Haastateltavien mukaan perehdytyspalaveri koettiin hyödyllisenä, tehokkaana ja selkeänä tapana käydä läpi tärkeitä asioita. Palaveri oli hyvin jäsennelty ja siellä oli mahdollista keskustella asioista ja selvittää epäselväksi jääneitä asioita. Haastateltavat kokivat myös mukavaksi sen, että projektinvetäjä oli palaverissa mukana.

Koska harjoittelijoita aloittaa työsuhteensa projektin eri vaiheissa, osalle haastateltavista perehdytyspalaveri tuli liian myöhään, jopa kuukausi aloittamisen jälkeen jolloin suurin osa käsiteltävistä asioista on jo tuttuja sekä osa sellaisia, jotka ehdottomasti olisi pitänyt tietää jo ensimmäisenä päivänä. Vaikka työn aloitusaikatauluja on lähes mahdotonta ajoittaa osumaan esimerkiksi samalle viikolle työtehtävistäkin riippuen, tärkeitä tietoja ei voida tästä syystä pitää pimennossa aiemmin työhön tulleilta työntekijöiltä. Esimerkiksi paloturvallisuuteen tai sairauspoissaoloihin saatu tieto vaihteli haastateltavasta riippuen. Usein näiden asioiden uudelle työntekijälle tiedottaminen jäi lähiesimiehen vastuulle, joko joka teki sen tai ei.

Haastattelussa tuli idea, että tällaiset vaaratilanteissa vaaralliseksikin muodostuvat aukot tiedossa pystyttäisiin paikkaamaan esimerkiksi perehdyttämismateriaaleilla, oppailla tai muistilistoilla, joista asian voi aina tarvittaessa tarkastaa. Tarpeen tullen perehdytyspalaverissa voitaisiin käydä ne asiat tarkemmin läpi, jotka oppaassa on jätetty vain pinta-puoliseksi perehdytyspalaveria ajatellen.

4.4 Viikkopalaverit

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli: ”Miten sait palautetta oppimisestasi ja osaamisestasi?”. Jokaiselle on tärkeää saada palautetta osaamisestaan ja oppimisestaan. Usealle on tärkeää työssä oppiminen, uusien haasteiden saaminen ja omalla alallaan kehittyminen. Yleisesti ottaen Suomalaisessa kulttuurissa palautteenanto ei ole esimiestyön vahvinta aluetta, mutta kehittämistä sen antamisen osaamisessa olisi, sillä usein ihmiset haluavat tavoitteiden määrittämisen jälkeen tietoa tehdystä työstä. (Helsilä, 2009, 63.) Vaikka haastateltavista tuntui, että he eivät suoranaisesti saaneet palautetta työskentelystään, tai että heidän työssä sujumistaan seurattaisiin yksittäisten työtehtävien osalta tai ollenkaan, palautetta saatiin yksittäisten työtehtävien arvioinnin ja epämuodollisten tapaamisten kautta.

Useimmissa tapauksissa assistentti/lähiesimies-tiimeillä oli viikoittaisia tapaamisia. Tapaamiset olivat ennakoon tiedossa niihin osallistuvilla tahoilla ja niissä oli läsnä asiallistat. Viikoittaiset tapaamiset koettiin hyviksi ja tarpeellisiksi. Ne auttoivat pysymään kartalla siitä mitä muut tiimin jäsenet tekivät, mitkä asiat ovat tärkeitä juuri nyt ja mihin keskitytään tulevalla tai seuraavalla viikolla.

4.5 Missä mennään -palaveri

Tiimien omien viikoittaisten tapaamisten lisäksi Teatterikesällä on käytössä tiistai-aamuinen Missä mennään -viikkopalaveri, Mime. Mimessä ovat läsnä kaikki työntekijät ja siellä käydään läpi projektinvetäjän ohjaamana jokainen ohjelmistokokonaisuus, myynnit, sekä yleiset tärkeät asiat ja tulevat palaverit sekä mahdolliset poissaolot.

Mimet koettiin erittäin hyödyllisiksi, ne antoivat hieman tietoa myös siitä missä aikataulussa ja kohdassa projekti menee ja etenee. Kuitenkin Mimessä käydyt keskustelut jäivät ajoittain epäselviksi uusille työntekijöille kokonaiskuvan puutteesta johtuen, sillä keskustelu Mimessä käy aina projektinvetäjän ohjaamana yksi henkilö kerrallaan, eikä välissä ollut periaatteessa mahdollisuutta kysyä tai keskustella. Koska työyhteisö on hyvin tiivis, useat asiat jäävät uudelle työntekijälle pimentoon hiljaisen tiedon siirtymättömyyden takia. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että Mimessä käsiteltävät asiat al-

koivat ajan kuluessa käydä tutuksi, mutta haastateltavat eivät löytäneet välttämättä yhtäläisyyksiä siinä, miten palaverissa saatua uutta tietoa voisi tai tulisi hyödyntää heidän omissa työtehtävissään. Välillä paikallaolo tuntui myös tarpeettomalta, sillä usein rooli palaverissa oli istua hiljaa ja seurata keskustelua. Kehitysideoita Mimeen kysyttäessä haastateltavat sanoivat, että haluaisivat ehdottomasti olla niissä mukana, mutta palaveriteita tulisi kuitenkin jotenkin kehittää. Suoria kehitysideoita ei haastattelussa noussut esille.

Organisoituja tilanteita tulisi tarpeen mukaan aina kehittää, ne eivät saisi koskaan toteutua vain itsensä vuoksi. On luonnollista ja järkevääkin, että viikoittaisista palavereista halutaan tehdä koko yhteisön kiinnekehta, mutta tällöin on vaarana, että niistä tulee liian rutiininomaisia. On tutkittu, että tällaisten palaverien teho laskee ajan myötä. Millä rutinoituminen vältettäisiin, liittyy käsiteltävään sisältöön ja tapaamisten vuorovaikutteisuuteen. Olisi ihanteellista, mikäli viikkopalaveri pystyttäisiin kerta toisensa jälkeen pitämään tarpeeksi hedelmällisenä kokeilemalla erilaisia palaverin etenemis- ja toimintamuotoja. Hedelmällisyyttä voidaan löytää tutkimalla kokoontumisen aikataulujen sijaan käytäntöjä, millaisia toiveita tapaamisiin liittyy ja mitä niiltä odotetaan. (Puro, 2002, 99–101.)

Yleisesti ottaen tiimien omat viikkopalaverit, sekä koko projektiorganisaation yhteinen Mime koettiin hyödyllisinä, vaikka projektityöskentelyn ominaisuuksien mukaisesti niidenkin laatu projektin edetessä ja tilanteesta riippuen vaihteli. Palautetta saatiin erityisesti näissä yhteisissä tiimin tapaamisissa, keskusteluhetkissä, olivat ne sitten viikoittaisia tai vain harvemmin järjestettyjä. Osalla haastateltavista oli kokemuksia siitä, että tällaisia keskusteluja oli liian harvoin ja että niitä tulisi järjestää useammin erityisesti lähiesimiehen aloitteesta. Palautteenanto ja palautteen vastaanottaminen on, tai tulisi olla molemmille osapuolille, esimiehelle ja alaiselle tärkeää niin oppimisen, kuin myös ammattitaidon kehityksen kannalta. Perustaitona palautteenannon kehittämisessä saa myös oppia kuuntelemiseen, asioiden selvittämiseen ja perustelemiseen, vuorovaikutustaitoihin ja oman sekä toisen toiminnan arviointiin. (Kangas & Hämäläinen, 2007, 18.)

Haastattelussa kävi myös ilmi, että projektinvetäjä, eli tässä projektissa toiminnanjohtaja jäi usealle etäiseksi ja he toivoivat, että jossain määrin myös projektinvetäjä tietäisi miten projekti assistentin tasolla sujuu. Projektinvetäjä koettiin projektissa kuitenkin hyvin helposti lähestyttäväksi ja sydämelliseksi, mutta kuitenkin sen verran kiireiseksi,

ettei aina ollut varmaa, onko oma asia tarpeeksi tärkeä projektinvetäjälle esitettäväksi. Jotta tämä linkki saataisiin täytettyä, haastateltavat ehdottivat, että projektinvetäjä olisi esimerkiksi yhdessä tiimin keskustelutilaisuudessa, tai vastaavasti loppupalautekeskustelussa mukana.

5 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

”Perehdyttämisen ja opastuksen kehittämien edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään” (Penttinen & Mäntynen, 2009). Haastattelussa kävi vahvasti ilmi, että kokonaiskuva projektista jäi epäselväksi, jopa projektin päättymisen jälkeen. Vaikka perehdytyspalaverissa, erinäisissä muissa palavereissa ja tapaamisissa tietoa kyllä tuli, se oli sen verran pirstaloitunutta, että useasti isommat kokonaisuudet olivat haastavia hahmottaa. Haastateltavista tuntui, että yleiskuvan lisäksi heillä oli heikko tai osaksi heidän omiin havaintoihinsa perustuvat tiedot tulevista työtehtävistä ja niiden merkityksestä koko projektin sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. Kuitenkin haastattelussa kävi ilmi ääripää, jossa työtehtävät ja vastuut koettiin selkeiksi ja helposti hahmotetuiksi ja läpikäydyiksi jo perehdytysvaiheessa.

5.1 Keskeisimmät toimenpiteet

Vaikka muutaman kuukauden mittaisissa työsuhteissa on mahdotonta ja lähes turhaa pitää useita keskusteluja, yleiskuvan puuttuminen ja mahdollisesti lähiesimiesten yhteisten linjauksien uupuminen sekä tiedottamatta jääminen aiheutti turhaa ja päällekkäistä työtä, epävarmuutta omasta vastuualueesta, tiedon puutetta joka vaikutti ajoittain organisaatiosta ulospäin lähtevään viestintään epäammattimaisuutena. On siis selvää, että perehdytysvaiheessa tulisi saada nykyistä enemmän tietoa organisaatiosta ja tässä tapauksessa projektista ja sen kulusta heti alkuvaiheessa, jotta välttyttäisiin tiedon puutteen aiheuttamilta vahingoilta myöhäisemmässä vaiheessa projektia. Perehdyttämisen tavoitteena on aina luoda uudelle työntekijälle vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä (Penttinen & Mäntynen, 2009).

Työskentelyä olisi helpottanut ja sujuvoittanut myös työyhteisöstä paikoittain uupumaan jäänyt yleistieto. Tieto ohjelmistokokonaisuuksista, niiden sisällöstä ja käytännön järjestämisestä ja niiden työntekijöistä jäi heikoksi. Myös oman tiimin, oli se sitten kahden tai useamman henkilön tiimi, tieto siitä mitä muut tiimin jäsenet tekevät jäi usein epäselväksi ja aiheutti epätietoisuutta sekä ristiriitatilanteita. Haastateltavat kokivat, että mikäli tieto olisi löytynyt esimerkiksi paperisessa tai elektronisessa muodossa oppaana tai muistilistana, asioiden hahmottaminen, muistaminen ja itseopiskelu olisivat olleet

sujuvampaa. Kävi ilmi, että olemalla itse aktiivinen monet asiat selvisivät, mutta siihen, että osaa kysyä oikeita kysymyksiä oikeaan aikaan tarvittaisiin enemmän tietoa kuin mitä perehdytysvaiheessa annettiin. Yleistieto olisi auttanut myös ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

Usein organisaatiossa elää ajatus, että tehtävien määrittely ja toimenkuvaus on käytännössä turhaa. Tässä haastattelututkimuksessa käy ilmi, että Martti Helsilän teoksessa Henkilöstöasioita esimiehelle (2009) esitetyt puolustavat argumentit tehtävien listaamiselle ja niiden organisoimiselle, olisivat tärkeitä toimenpiteitä myös toimeksiantajaorganisaatiossa. Listaaminen muun muassa selkeyttää eri henkilöille mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän tavoitteensa ja mahdollisuutensa, eli valtuutensa työhön liittyen. Listaus myös paljastaa mahdolliset päällekkäisyydet sekä luo turvallisuudentunnetta. (Helsilä, 2009, 56.)

Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että missään vaiheessa perehdytettävillä ei ollut selkeää oloa, etteivätkö he loppujen lopuksi selviäisi työtehtävistään ja he viihtyivät työssään hyvin. Projektiorganisaation jäsenet koettiin mukaviksi ja taitaviksi sekä työilmapiiri lämminhenkiseksi. Myös projektinvetäjän toimesta järjestetty koko projektiorganisaation saunailta koettiin positiiviseksi ja yhteisölliseksi tapahtumaksi. Haastateltavat kokivat, että he ovat ehdottomasti pidetty osa työyhteisöä.

5.2 Perehdyttämiskokemukset

Haastateltavat kokivat, että heitä perehdytettiin ja kohdeltiin ikään kuin he olisivat alan ammattilaisia. Tämä herätti haastateltavissa niin ilon, kuin myös ahdistuksen tunteita. Se, että harjoittelijat otettiin osaksi tärkeitä palavereita ja heille annettiin isojakin vastuita ja vapautta koettiin positiivisena, mutta tuki itselle epävarmoissa asioissa ja niiden onnistuneessa suorittamisessa jäi ajoittain puutteelliseksi.

Useimmissa tapauksissa työn lopetukseen kuuluva loppukeskustelu jäi suunnittelemattoman oloiseksi. Joko sitä ei ollut ollenkaan, tai sen sisältö oli jäsentelemätön. Haastateltavat kokivat, että loppukeskustelussa olisi tullut käydä läpi enemmän arvioita ja palautteita liittyen siihen, miten työ ja projektille asetetut tavoitteet toteutuivat. Loppukeskusteluihin parannusehdotuksena haastateltavilta tuli ajatus siitä, että työtodistusta var-

ten tehtävä työlistaus käytäisiin loppukeskustelussa yhdessä läpi lähiesimiehen kanssa. Näin myös lähiesimies olisi kartalla siitä, mitä työtehtäviä assistentin työnkuva todellisuudessa piti kyseisenä vuonna sisällään ja poikkesiko se paljon alun perin suunnitellusta.

Palautekeskustelu ja loppukiittäminen ovat loppujenlopuksi työntekijän viimeinen muisto organisaatiosta, joten sen merkitystä ei saisi vähätellä. Varsinaisen läksiäispuheen tulisi olla tilanteeseen sopiva, mietitty ja kunnioittavakin, sillä hyvin toteutettu keskustelu jättää hyvät muistot organisaatiosta lähtijälle. Se vahvistaa yrityksen kuvaa ja mainetta. (Mossboda, Peterson & Rönholm, 2008, 29.)

6 LÄHIESIMIEHEN MUISTILISTA

Organisaatiossa olevan yleisen perehdytys- tai opastussuunnitelman lisäksi jokaisen perehdytystä tekevän tulisi tehdä oma suunnitelmansa käytännön toteuttamisesta. Suunnittelu alkaa selventämällä itselleen sen ketä perehdytetään, miksi, mitä ja miten perehdyttää ja opastaa, mikä on itselle ominaisin tyyli. (Penttinen & Mäntynen, 2009). Aina ei kannata kuitenkaan opastaa ja opettaa samalla tavalla, sillä eri ihmiset oppivat eri tavoin, ja erilaisia oppimistyyliä on lukuisia. Perehdyttäjän kannattaa miettiä, mikä tapa itselle on mieluisin, sillä todennäköisesti opettaessa tulee käytettyä samoja metodeja ja tapoja, joilla itse oppii parhaiten. Se on luonnollisin tapa opastaa, sillä se on luontevaa ja helppoa. Mikäli tähän pystyy yhdistämään sen, millaisia oppimistapoja perehdytettävä pitää itselleen tehokkaimpina, on todennäköistä että opetus omaksutaan entistä tehokkaammin. (Mossboda ym. 2006, 87–88.) Perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tulee kuitenkin aina tarvittaessa saada apua, tukea ja opastusta organisaation henkilöstöasiantuntijalta. (Penttinen & Mäntynen, 2009.)

Lähiesimiehen tulee aloittaa perehdyttämisen suunnittelu hyvissä ajoin. Haastattelussa usein mainittu lause oli ”oli puhetta, mutta sitten se jostain syystä jäi”. Lähiesimiehen tehtävänä on suunnitella perehdytys niin, että kaikki oleelliset ja tärkeät asiat tulee käytyä läpi. Hyvin hoidetussa perehdyttämisessä tulee katettua työn taito- ja laatuvaatimukseen liittyvät seikat, työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä kannustamisen omatoimisuuteen (Penttinen & Mäntynen, 2009). Varaa päivämäärät aloitus- ja seurantakeskusteluille etukäteen ja varmista, että ne toteutuvat. Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja valmentautumista, dokumentointia ja jatkuvuutta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että viikoittaiset tapaamiset, lyhyehkötkin sellaiset koettiin erittäin hyödyllisinä, joten mieti voisivatko se sopia tapaasi toimia lähiesimiehenä, tai miten muuten varmistat riittävän tiedonkulun ja keskustelun avoimena pysymisen. Esimerkiksi työpisteiden lähekkäin sijoittelu toimistossa voi olla vaihtoehto viikoittaisten keskusteluhetkien korvaajaksi, mikäli kanavat avoimelle keskustelulle ovat avoinna.

Apuna perehdyttämisessä voi käyttää yrityksessä olemassa olevia materiaaleja, kuten esimerkiksi organisaation Internet-sivuja, Opensharea tai toimintakertomusta. Perehdyttäminen ja työhönopastus on onnistunut, kun uusi työntekijä on oppinut työhön ja pro-

jektioorganisaation toimintaan liittyvät yleisperiaatteet, ymmärtää asiat kokonaisuutena ja tuntee niiden väliset yhteydet. Tämä auttaa työntekijää olemaan itse aktiivinen ja ottamaan asioista selvää sekä mahdollistaa selviämisen myös muuttuvissa tilanteissa. (Penttinen & Mäntynen, 2009.) Se, onko asiat tulleet ymmärretyiksi, selviää keskustelun kautta.

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa perehdyttää, sillä perehdytys perustuu pitkälti vuorovaikutukseen perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Kuten tutkimuksessa aiemmin mainittu, laatu koetaan aina yksilöllisesti omiin odotuksiin peilaten ja mitataan yksittäisinä tekoina. On silti olemassa normeja ja toimintamalleja, joita noudattamalla pääsee pitkälle. Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen sekä luottamus ovat avainasemassa. Perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja sen esittely uudelle työntekijälle on ehdottoman tärkeää.

Perehdyttämissuunnitelma pitää sisällään kaikki uudelle työntekijälle opetettavat asiat, kuten muun muassa:

- Omat työtehtävät ja vastuualueet, työohjeet
- Oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu
- Oman työn merkitys kokonaisuuteen sekä tiimin kesken, organisaatioesittely
- Mistä/keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn
- Perehdyttämismateriaali ja sen käyttö (Openshare, nettisivut, ohjelmalehtinen, toimintakertomus)
- Palautekeskustelut ja niiden ajankohta
- Palaverit, palaverikäytännöt, tiedotteet, tiedonkulku
- Työsuojeluasiat

Muistilista:

- Varmista työvälineiden saatavuus, toimivuus ja arvioi tarpeellisuus
- Tutustu organisaatiossa saatavilla oleviin perehdyttämismateriaaleihin sekä uuden työntekijän kansiossa oleviin Openshare -materiaaleihin
- Suunnittele ja listaa perehdytyksessä käytävät asiat sekä käy mielessäsi läpi ensimmäinen työpäivä
- Varaudu ensimmäiseen päivään hankkimalla etukäteen tarvittavat materiaalit

Varsinainen työhönopastus tulisi suunnitella huolellisesti, koska oppiakseen ihminen tarvitsee arviointia niin itseltään kuin myös lähiesimieheltä, jotta käy ilmi mitä osataan ja mihin asioihin tarvitaan lisää opastusta. Tätä kautta uuden työntekijän on mahdollista

saada ymmärrystä siitä, mitkä ovat työtehtävien ja organisaation vaatimukset niille, soveltaen uutta tietoutta vanhaan osaamiseen. Opastuksen tulisi näin olla vaiheittaista ja saaduista opeista ja kokemuksista pitää saada keskustella lähiesimiehen kanssa. (Helsinki, 2009, 49.) Kyseessä on vuorovaikutustilanne, joten pelkkä yksittäinen saatu kommentti sähköpostitse tai ohimennen lausuttuna ei ole riittävää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastattelututkimuksesta saadut ja analysoidut tulokset puhuvat sen puolesta, että perehdyttämisen suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa on kehitettävää. Kuitenkin jo käytössä olevia malleja pidettiin erittäin hyvinä ja toimivina, mikäli ne toteutettaisiin yhteneväisemmin kaikille uusille työntekijöille, perehdyttäjistä riippumatta. Haastattelussa saatujen tulosten perusteella järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus olisivat korvanneet monta mahdollista epäkohtaa. Haastateltavat toivoivat selkeyttä projektin sekä omien työtehtävien hahmottamiseen ja tiedon saantiin. Tämä on helposti toteutettavissa henkilöstöasiantuntijan luomien mallien ja ohjenuorien pohjalta, jotka varmasti ovat olemassa, mutta kaipaavat vain kertaamista ja päivittämistä lähiesimiesten osalta. Haastateltavat kokivat, että pääasiassa perehdyttäjät olivat ehdottoman päteviä, mutta mahdollisesti tietämättömiä omista vastuistaan perehdyttämisprosessissa.

Haastattelussa käy ilmi, että projektin sujuvuuden kannalta olisi hyödyllisempää, että tietoa saataisiin alussa paljon verrattuna siihen, että asioista kerrotaan niiden ollessa ajankohtaisia. Ensimmäisinä päivinä tietoa tulee luonnollisesti hyvin paljon, mutta mikäli olemassa olisi esimerkiksi Tervetuloa taloon -opas, tai laajennettu versio jo nyt festivaaliviikolla käytössä olevasta Kuka tietää -listasta, tiedon voisi aina tarvittaessa tarkistaa sieltä. Näin ollen aikaa, vaivaa ja epäselvyyksiä vastuuhenkilöistä ja heidän toimenkuvistaan ilmenisi vähemmän. Oppaassa voisi olla myös lyhyet kuvaukset eri ohjelmistokokonaisuuksien ominaispiirteistä, käytännön toteutuksesta sekä niitä hoitavista työntekijöistä. Oppaassa voisi olla myös lyhyesti laissa määrätty tieto työsuojeluasioista. Myös aloitus-, seuranta-, ja lopetuskeskusteluihin tulisi keskittyä enemmän, eivätkä ne saisi jäädä toteuttamatta suunnittelemattomuuden ja ajanpuutteen vuoksi.

Myös käyttöoppaille olisi tarvetta. Mikäli tieto siitä, mistä osoitteesta sähköposti löytyy, miten puhelin toimii, tai mitä arkisessa puheessa olevat lyhenteet tarkoittavat (muun muassa TEKE, TFF, Mime, Boksi, Musta laatikko), olisi ollut löydettävissä yhdestä paikasta kirjallisena, olisi auttanut uusien asioiden omatoimisessa sisäistämisessä. Myös selkeä listaus työtehtävistä sekä vastuusta tiimissä sekä niiden käynti tiimin kesken läpi olisi tuonut haastateltaville työtehtävien omaksumisesta helpompaa. Havainnollistava materiaali perehdytysvaiheessa auttaa oppimaan uusia asioita helpommin. Myös, jos

tieto ei ole täysin uutta keskusteluvaiheessa, uudet asiat on helpompi ymmärtää. Näin ollen oppimismateriaalia voi lähettää uudelle työntekijälle jo etukäteen opiskeltavaksi.

Itse seurantakeskustelut voivat olla yksinkertaisimmillaan oppimisen seurauslistoja siitä, miten Openshare -työkalua käytetään, mitkä ovat tärkeimmät työtehtävät ja muut vastuut projektiorganisaatiossa, mistä löytää tietoa, keneltä ja miten kysyä mieltä askarruttavista asioista sekä mahdollisista ongelmatilanteista ja miten toimia jos sairastuu tai tulee hätätilanne. Nämä asiat opetetaan perehdytyksessä ja niiden sisäistämistä varten varataan aikaa, jonka jälkeen käydään keskustelu siitä, onko asiat opittu ja onko jotain muuta mihin tarvitsisi lisää opastusta.

Kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, lyhyissä projekteissa ja varsinkin sellaisissa, jossa uusia työntekijöitä tulee projektiorganisaatioon tiputellen, seurantakeskustelut helposti jäävät toteuttamatta. Lyhyissä työsuhteissa ja projekteissa, jotka toteutetaan tiukalla aikataululla, perehdyttämisen tulisi olla sisällöltään rikkaampaa, jotta uudet työntekijät pärjäävät ilman lähiesimiehen aktiivista läsnäoloa nopeastikin. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, ettei tässä asiassa olla organisaatiossa välttämättä aina onnistuttu. On luonnollista, että mikäli uuden työntekijän työsuhde alkaa lähiesimiehen omien työtehtävien kannalta kriittiseen aikaan, ajatellaan, että perehdyttämistä voidaan tehdä pikaisen tervehtimiskeskustelun jälkeen oman työn ohessa. Tutkimustuloksia analysoidessa on kuitenkin huomattu, että järjestelmällisempi perehdyttäminen toi parempia tuloksia uuden työntekijän työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Laadukkaaseen perehdyttämiseen kuuluu oleellisena osana suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys ja osaamisen varmistaminen eri tavoin, joko keskustelemalla tai tehtävien suorittamisen seuraamisella. Suunniteltua seurantaa on oltava, varsinkin henkilöillä jotka ovat tulleet organisaatioon oppimaan alasta ja sen työtehtävistä ja käytännöistä.

Mikäli lähiesimies ei ole paikalla koko harjoittelijan työssäoloaika, esimerkiksi kesälomien tai pidempien sairauspoissaolojen vuoksi varsinkin alkuvaiheessa, lähiesimiehen on varmistettava, ettei perehdytettävä jää yksin ja että hän on tietoinen, kenen puoleen hän voi kääntyä missäkin mieltä askarruttavassa asiassa. Myös näiden henkilöiden tulisi olla tietoisia siitä, että he ovat näiltä osin vastuussa uudesta työntekijästä.

Tutkimuksessa pidettiin ehdottoman tärkeänä tiedon oikeellisuutta ja saatuja tuloksia analysoitiin paljon. Tutkimuksessa saaduissa tuloksissa otettiin huomioon myös organisaatiossa tutkimusvuotena tapahtuneet suuret muutokset, kuten pitkäaikaisen työntekijän eläkkeelle jääminen, määräaikaisten työntekijöiden pääasiallisten työtehtävien vaihtuminen sekä Internet-sivu -uudistus, jotka varmasti osaltaan vaikuttavat koetun perehdytyksen laatuun. Vaikka haastateltavien otanta on pieni, se on tarpeeksi hajautettu koulutusalan, työtehtävien, työkokemuksen ja iän puolesta, jotta tuloksia voidaan pitää pätevinä. Myös koko projektiorganisaation kokoon suhteutettuna haastatteluun vastanneet edustavat tarpeeksi suurta määrää ihmisiä.

Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen teoksessa Haastattelun analyysi (2010, 157) otetaan esille, että opiskelijoiden lopputöissä on tavallista, että haastateltavat ovat haastattelijalle entuudestaan ja toisille keskenään tuttuja henkilöitä. Tutkimuksessa yleensä lähtöehtona on, että haastattelun avainhenkilöt ovat toisilleen vieraita, sillä tuttujen kesken helposti tulee tulkintoja perustuen yhteisiin kokemuksiin ja viestejä toisille vaihdetaan niin katseissa kuin lyhyissä merkityksellisissä kommentteissa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat luonnollisesti entuudestaan toisilleen tuttuja, mutta haastattelutilanteessa mitään ei jätetty oletuksen varaan, vaan merkityksille pyrittiin löytämään selkeitä perusteluja jo haastattelussa, kuten sitä analysoitaessa. Haastattelijana en pyrkinyt asettamaan tulkinnallisia ennakkoehtoja ollenkaan, vaan pyrin muodostamaan esitetyt lisäkysymykset hyvin henkilökohtaisiksi ja johdattelemattomiksi. Tämän vuoksi pidin myös tärkeänä, etten ollut keskustelussa mukana enempää, kuin haastattelun etenemisen kannalta oli oleellista. Kuitenkin koin, että tuntemalla ihmiset joita haastattelin, osasin analysoida tuloksia paremmin, koska näin asiat ja syy-seuraussuhteet näiden takana, kuin myös harjoittelussa havainnoitujen asioiden perusteella.

Haastattelun tuloksia analysoitaessa käy ilmi, että epävarmuus omasta osaamisesta, oman työn merkityksestä ja tunne hyväksytyksi tulemisesta johtavat juurensa siihen, että palautetta ei saada eikä palautetta kysyä. Puuttuvat seurantakeskustelut, jossa uusi työntekijä pääsisi rauhassa kertomaan ja kartoittamaan osaamistaan yhdessä lähiesimiehen kanssa vaikeuttavat esimies-alaissuhdetta, jolloin haastateltavista tuntui, ettei heidän osaamistaan seurata, eikä heidän tekemästään työstä olla kiinnostuneita. Vaikka haastateltaville oli selvää, että keskustelu projektiorganisaatiossa on avointa, on luonnollista että uuden ihmisen on vaikeaa puhua ja kysyä palautetta oma-aloitteisesti, ainakin alkuvaiheessa. Koska työsuhteet ovat tässä projekteissa suhteellisen lyhyitä, tätä

myöhempiä vaihetta jolloin palautetta uskaltaisi kysyä, ei välttämättä ehdi tulla ollenkaan.

Keskustelemalla esimiehen kanssa, uusi työntekijä pystyy ymmärtämään ja jäsentämään mielessään kummankin rooleja ja erityisesti esimiehen ajattelutapaa. Mikäli tietoa ja keskustelua ei ole, heikko yhteys näkyy uuden työntekijän arvostuksen laskuna esimiestä kohtaan. Perehdyttämisvaiheessa muotoutunut asenne vaikuttaa myös siihen, miten eri tilanteisiin, tehtyyn ja tekemättä jätettyyn työhön suhtaudutaan myöhemmässä vaiheessa projektia. Kuitenkin uuden työntekijän puolelta tuleva myönteisellä tavalla utelias ja arvostava asennoituminen tulisi nähdä esimiehen puolelta positiivisena sen sijaan että se olisi häiritsevää, sillä se auttaa asettamaan odotukset esimiestoiminnasta oikeisiin mittasuhteisiin pysymään realistisina. Tällöin esimiehen tulisi käyttää tilaisuus hyväksi kertoa uudelle työntekijälle itsestään. (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 84–85.)

Uskon, että tekemästäni tutkimuksesta on käytännön hyötyä toimeksiantajalleni. Varsinkin, mikäli heillä on resursseja perehdyttämisen kehittämiseen tai lähiesimiesten perehdyttämistaidoista keskustelemiseen, yhteneväinen ja laadukas perehdytys pystytään tarjoamaan tulevaisuudessa tasapuolisesti kaikille. Kuten tutkimuksessa on todettu, Teatterikesässä on olemassa jo lähes kokonaan tässä työssä ihanteellisiksi esitettyjä käytäntöjä, mutta perehdytys ei näyttäydy aina tasalaatuisena. Tämä on mielestäni jollain tasolla ymmärrettävää, muttei kuitenkaan hyväksyttävää, sillä kyseessä lyhyt, tiukka-aikatauluinen ja suuritöinen projekti. Kuitenkin tiedän, että toimeksiantajaorganisaatiossa arvostetaan ja vaalitaan uusien opiskelijaharjoittelijoiden projektiorganisaation mukaan tuomaa tietoutta ja energiaa ja ollaan kiinnostuneita siitä, että harjoittelijat oppivat, pärjäävät työssä ja saavat mukaansa eväitä elämään projektin päätyttyä.

Tekemääni tutkimukseen pohjautuen toimeksiantajaorganisaatiossa voitaisiin tulevaisuudessa tehdä jatkotutkimus siitä, kuinka organisaation ylempien toimihenkilöiden tulisi opastaa esimiehet perehdyttämiseen, tai yleisesti esimiestoimintaan projektiorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti lähiesimiehen ja assistentin väliseen toimintaan, joita soveltaen voidaan käyttää myös ylempien toimihenkilöiden välisessä toiminnassa. Kuitenkin jatkotutkimuksella saataisiin ympyrä sulkeutumaan ja uskon, että mikäli projektiorganisaatiossa jatketaan tässäkin tutkimuksessa esiteltyä hierarkiamallia, jatkotutkimuksesta voisi olla hyötyä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hämäläinen, J., Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Mossboda, B., Peterson, M., Rönnholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Suom. Lustig, E. Helsinki: WSOYpro. Alkuperäinen teos 2006.

Mäntynen, J., Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari 2016.

Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Rosendahl, H. 2016. Keskustelu. Syyskuu 2016.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M., 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saldaña, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. New York: Oxford University Press, Inc.

Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena. Näin johdan esimiestäni ja itseäni. 1.–4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tampereen Teatterikesä. Talousohjesääntö. n.d.

Tampereen Teatterikesä. 2016. Luettu 5.9.2016. <http://www.teatterikesa.fi/info/>

Tampereen Teatterikesä ry. 2015. Toimintakertomus 1.11.2014-31.10.2015. Tampere.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari 2014.